

# 地域中小企業経営論

## — 人口減少局面における地域中小企業経営の考察 —

妙 見 昌 彦

### 目 次

1. はじめに
2. 中小企業の実態
3. 中小企業の経営は如何に行われてきたか
4. 中小企業をとりまく環境の変化
5. 中小企業は如何に生き残っていくか
6. 今後30年の中小企業のゆくえ
7. おわりに

## 1. はじめに

現在の日本においては、全企業数386.4万社、中小企業数385.3万社、その企業の大部分99.7%が中小企業である、雇用についてみると全企業の従業者の実に69%を中小企業が雇用している<sup>(1)</sup>。

数値上では絶対的多数の中小企業であるが、ここで新たに中小企業経営の実態を諸処のデータを参考にしながら、地域中小企業の経営は如何に行われてきたか、またどのような背景・環境であるのか、中小企業事業者数が減少していく中、今後如何に生き残っていくべきか、企業30年説が語られている中での今後の30年はどうあるべきなのかを考察する。

そもそも中小企業とは何か、中小企業庁によると「中小企業とは、中小企

---

(1) 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/>

【図1】中小企業者・小規模企業者の定義

業 種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		小規模企業者
	資本金の額又は 出資の総額	常時使用する 従業員の数	常時使用する 従業員の数
①製造業、建設業、運輸業 その他の業種(②～④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出所：中小企業庁ホームページ

業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模企業・零細企業とは、同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。具体的にはおおむね下記に該当する企業を指す(図1)<sup>②</sup>。

## 2. 中小企業の実態

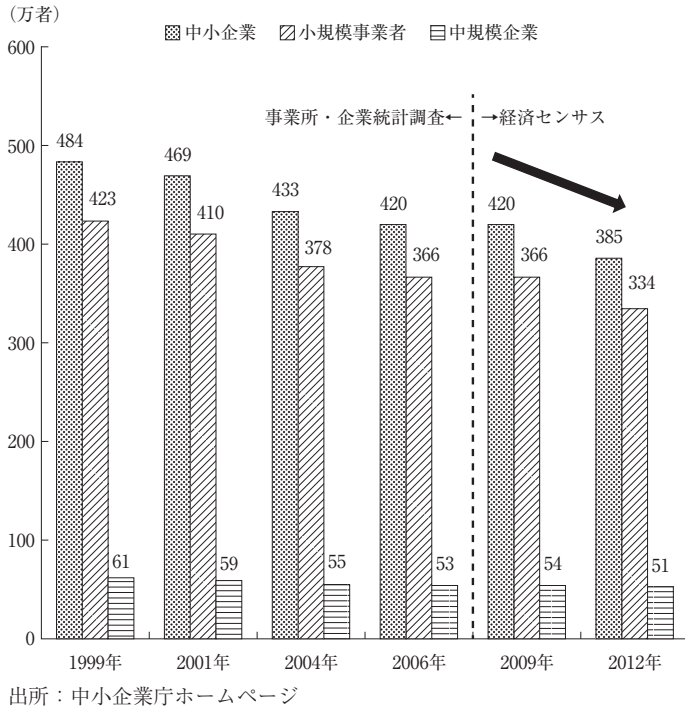
中小企業庁のデータより「中小企業者数の推移」を見てみる。(図2)

2006年迄とそれ以降のデータ根拠が事業所・企業統計調査と経済センサスで変わっているためかどうか2006年と2009年のデータ間に同じ数字があり推移に不自然さがある。また単位が「万者」(企業者として法人数と区別したと思われる)となっているが、それでも国勢調査に準ずる総務省統計局のデータなのでこれらの数値から考察する。

中小企業者数は2009年の420万者から2012年には385万者と35万者減少している。また小規模企業者(俗にいう零細企業)は366万者から334万者と32万者減少している。これを見ても人口減少局面と同じく企業減少局面である。

(2) 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/>

【図2】 中小企業の企業数推移



人口も2011年に「人口減少社会元年」と言われてから、2015年1月期には27万人減少している。これに中小企業者数が年間10万者以上の割合で減少している。

では何故中小企業数が減少していくのかを「会社の開業率の推移」(図3)から見てみると、2007年には開業率3.6廃業率2.7、2008年には開業率3.2廃業率3.2と同率になり、2009年に開業率3.0廃業率3.1、2010年に開業率3.4廃業率4.2と2009年以降は開業率<廃業率となっている。内容的には、会社が潰れるスピードの方が、開業されるスピードより早いということになる。

開業率も2006年には4.1上昇し、以降も2年に渡り開業率は3.6、3.2と上がったがこれは会社法改正による設立が容易になったこともあり、簡単に起

【図3】 会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移

年	55	56	57	58	59	60	61
設立登記件数（件）	77,323	51,391	54,216	53,452	57,270	62,143	65,155
会社開業率（％）	19.6	12.5	12.4	12.2	12.0	12.4	12.1
会社廃業率（％）	15.2	6.1	12.7	3.0	6.6	5.1	4.9

62	63	64	65	66	67	68
63,402	71,483	72,926	71,145	81,418	88,214	77,857
11.0	11.5	11.1	10.1	10.9	11.1	9.3
3.9	5.4	3.4	4.4	4.7	5.5	2.8

69	70	71	72	73	74	75
88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286	96,158
9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0	7.5
4.8	5.4	2.7	4.0	3.4	1.2	3.2

76	77	78	79	80	81	82
102,950	100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293
7.7	7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5
3.0	1.6	2.9	2.5	3.7	2.5	2.9

83	84	85	86	87	88	89
95,879	104,061	105,941	105,133	117,475	140,520	165,718
5.5	5.8	5.7	5.5	6.0	7.0	8.0
2.5	1.7	4.1	3.0	3.5	3.5	3.1

90	91	92	93	94	95	96
176,058	172,105	107,459	97,603	92,522	92,885	103,723
8.1	7.6	4.5	3.9	3.6	3.6	3.9
3.4	1.7	1.0	1.6	1.9	2.1	2.3

97	98	99	00	01	02	03
92,610	82,502	88,036	98,350	90,687	87,544	95,381
3.5	3.1	3.3	3.6	3.3	3.2	3.4
4.5	2.0	2.2	2.4	2.5	2.7	4.1

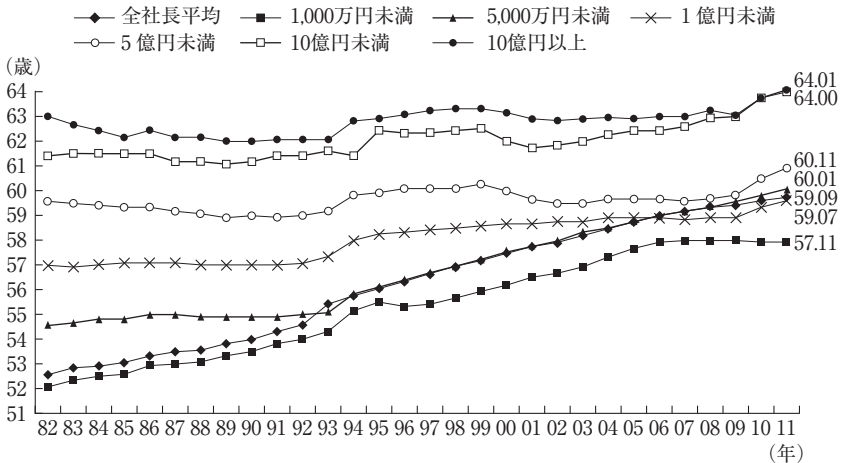
04	05	06	07	08	09
101,100	103,545	115,178	101,981	92,097	86,016
3.7	3.7	4.1	3.6	3.2	3.0
3.1	3.1	3.4	2.7	3.2	3.1

10	10(※1)	11	12
87,916		89,664	91,942
3.4	3.1	3.5	3.6
4.2	3.8	3.7	3.5

出所：中小企業庁ホームページ

【図4】資本金規模別の会社代表者平均年齢の推移



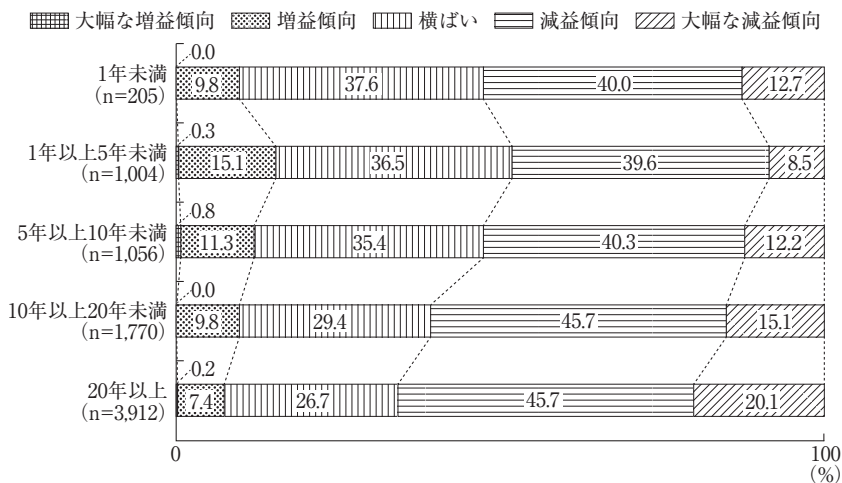
出所：中小企業庁ホームページ

業及び廃業が行えることもあり設立3年以内の廃業率は70%にもものぼるとい  
う。35万者が減少しているのをみれば明らかに中小企業が減少していると見  
て取れる。

この中小企業減少下でのレスマーケット（LessMarket）とは何なのか、人  
口減少局面、高齢化社会において、市場が失われること、そもそも、人口が  
減少して、高齢化になれば、マーケットが縮小するのは当然の帰結である。  
またオーバーサプライとは何なのか、マーケットが縮小していく中で供給者  
側が同一であるならば、供給過剰になって当然である。それをレスマーケッ  
トオーバーサプライの社会と呼ぶようにしている。

次に「会社代表者の平均年齢の推移」（図4）を見てみると、資本金規模  
別でみた図であるが、全社社長の平均は60.01歳（2011年）、資本金が大き  
くなるほど平均年齢が上がっている、これは若年層が企業創業時には資本金が  
少く始めているということであろう。また1982年以降ずっと企業の経営者の  
平均年齢は上昇傾向にある。戦後の復興期に創業した経営者がそのまま推移  
していると思われる。

【図5】「経営者の経験年数別の利益の傾向」



次に「経営者の経験年数別の利益の傾向」(図5)を見てみると、経営者の経験年数が上がるにつれて、減益傾向となっている。経験年数1年未満では減益傾向40.0大幅な減益傾向12.7で減益として52.7なのに対し、経験年数20年以上では減益傾向45.7大幅な減益傾向20.1で減益65.8である(サンプル数がそれほど多くは無いため傾向として見る)。

中小企業が成長を継続していくためには、事業承継による経営者層の若返り又は企業の若返りが必要であると言える。事業承継については後段で述べることとする。

### 3. 中小企業の経営は如何に行われてきたか

中小企業の経営者をもっぱら KDD とか KKD とか言われており、「勘と度胸と出たところ勝負」、または「勘と経験と度胸」などと揶揄されるとおり、経営論とは遠い存在である企業が多い。

戦後のベビーブーマーから高度成長期を60年以上引っ張ってきた人たちが、

大量に引退しはじめている、中小企業経営者の平均年齢は60.01歳であり、これから大量に事業承継しなくてはならないが、企業の事業承継もままならず、事業承継さえも、KDD ばりに、いきなり息子を社長にして、社業を譲るなど、出たところ勝負感がある。

実際には廃業しているところも多く、中小企業の事業承継は失敗しており、事業として継続していないものが多い。すでに会社は負債を負っているところも多く、事業承継のためには、負債をきれいにしておくことも必要であるが、昨今の経済事情では難しい面もある。事業承継段階における負債状況をみても必ずしも事業が承継できる状態ではない。また事業を承継する側、中小企業においては、後継者の大部分71.3%が息子及び娘で構成されている。その他親族を含めると83.9%が親族での承継である。

近年においては廃業率が開業率を上回り、2009年の企業数420万者から2012年には385万者にまで減ってしまった。

そもそも事業承継とは企業が、企業寿命が到来した会社や、衰えた企業体を事業承継により若い経営者へと引き継ぎ、企業を継続させることであり企業を継続させる（ゴーイングコンサーン）前提で行われているが負債問題、税金問題等もあり、それが複雑さを強めている。

中小企業の組織は、中小企業庁の定義にあるように5人以下から300人以下と幅はあるが、そのほとんどの事業体が小規模企業者と言われ、三ちゃん企業（父ちゃん、母ちゃん、兄ちゃん）に代表される零細企業である。ということはすなわち、人数的に3名の企業が多く、組織としてなりえないのである。中小企業者、小規模企業者は組織として拡大するには難しいし、実際建設関連企業では一人親方企業も多く存在する。

組織を大きくする時には、中小企業には人数の壁というものがある、組織が大きくなろうとする時になかなかハードルを超えられない壁。まずは3人の壁、5人の壁、この辺はまだまだ容易であるが、10人を越えようとするとなかなかハードルが高い、次に30人の壁であるが、こうなるとこのハードルを超える企業はぐっと減少する。次に100人超えであるが、100人規模ここまで

到達すると中小企業から、中堅企業として成長路線へと走りだす。

他に中小企業は所有と経営が分離されておらず同一の場合が多い、それゆえ所有と経営の違いがわからず、組織経営として機能しづらい、所有も同族で行われることが多く、事業承継に支障をきたす。

そもそも、中小企業の社長がオーナーであり経営者である、オーナー経営者が大多数である。中小企業の株主構成はそのほとんどがオーナーと親族で占められている。中小企業が決算時には報告書類として株主構成を確定申告書の別表に記するものも、ほとんどが親族で占められている。

こうした中、企業数を増やそうとして、日本の経済産業省・中小企業庁は躍起になって、新規開業、新規創業を促進しようと様々な施策をこころみてきた。

- 産業競争力強化法に基づく創業支援
- 創業補助金（創業促進補助金）
- 創業スクール
- 創業関連保証・創業等関連保証
- 企業支援ファンド、中小企業成長支援ファンド
- エンジェル税制
- 多様な事業体の活用
- マッチングの場の提供
- ベンチャーアワード

等々の各種施策があるにもかかわらず、開業よりも廃業が上回っていることから、人口減少もあり開業の心意気を持った人数が大幅に減少していると思われるのである。

またこれらの地域中小企業の地域の振興施策として

- 農商工連携
- 地域資源活用
- 新連携
- 小規模事業者支援



- 経営革新
- 販路開拓支援

等々の施策がある。

そもそも、これほどの施策が用意されているのは、前出の開業率と廃業率に起因する。企業数が減少するというのは、国力・地域力の活力が減少することであり、地域創世の現在の国策の元では第一課題の減少を食い止める施策である。

また中小企業には経営学の経営資源である人・物・金・情報の認知が少ない。

金の情報にしても中小企業庁は中小企業税制50問50答などの冊子を出して、中小企業の経営資源の金の情報として出しているが、実際に利用して、金を仕組みとして捉える人が少ない。

減少局面で企業が減ると人口減にも拍車がかかる。企業数が減ると GDP にも影響を与え、個人の可処分所得に影響する。所得が減れば子供を増やすどころの話ではないからである。

現在の日本で失業率の問題が論議されてはいるが、実際は人余り状態ではなく人が不足している事態であるとみるべきではないか。地域中小企業は特に人財不足に窮している。

実際には適正マッチングができておらず、労働力だけ見た場合は不足するが、適職適任と見た場合に能力のマッチングもあるが人財育成もできないで、人財の流動化ばかりしているのが中小企業の現状かもしれない。

#### 4. 中小企業をとりまく環境の変化

前出の通り、中小企業の経営者の平均年齢は60.01歳であり、今後数年のうちに事業承継するか、自主的な廃業を行うかである、通常、事業承継には5年から10年かかると言われており中小企業庁の調査でも後継者の育成期間には5年以上10年未満が一番多く、中小企業者47.4%・小規模企業者39.9%と

なっている。中小企業経営者が行なってきたノウハウを伝授するのにかかる年数は相当期間要するのである。今では親族承継以外にも M&A など増加傾向にある。今迄は中小企業経営者が技術もマネジメントも人事もやってきたので時間を要したと思われるが、中小企業を取り巻く環境も IT の進展、情報革命により大きく変わりつつある。

IT 等は相当社会に進展していると思われるが、それでも中小企業経営者の中には IT のことを理解していない経営者が多く見受けられる。IT はわかっていても ICT を説明できる経営者は少ないように思われる。ましてや IT の時代からは色々と段階を経て、IT→ICT→IOT→M2M→H2M 等、中小企業を取り巻く環境は刻々と変化を加えている。

- ICT：Information And Communication Technolgy（情報通信技術）
- IOT：Internet Of Things（モノのインターネット、様々な機器がインターネットで相互に通信する）
- M2M：Machine To Machine（ネットワーク上の機械と機械による通信）
- H2M：Human To Machine（人と機器との通信）

一昔前には中小企業は Fax がなければ商売ができないと言われていたが、今はほとんどの企業が IT による PC 環境を整えてきたので FAX でさえも複合機や PC に取り込まれている。がしかし、PC 環境においても、メール、ホームページ、EXCEL、WORD 等の OFFICE 製品等々いかに使いこなしているであろうか。

もちろん未だに Fax で商売を営んでいる企業もあるが、ギリ貧の状況に陥っている企業が多々見受けられる。

こんな中で2016年からはマイナンバー制度も開始されるが、ここで個人情報保護法下での情報セキュリティが全ての企業に課せられる。今後 ICT 化、IOT 化に対応できない中小企業は淘汰されると思われる。

おりしも、ドイツ主導でインダストリー4.0なるムーブメントが始まったが、これは第4次産業革命と言われており「日本抜き」に始まったとされることが懸念されている。

もちろん第1次産業革命は18世紀後半「蒸気機関」による英国の繊維工業の発展に始まり遅れて交通革命が始まり、第2次産業革命は20世紀初頭「電気エネルギー」により、工場に電力が導入されることによる工業革命、第3次産業革命は情報革命とも言われており20世紀後半「コンピューターによる自動化」による工場の生産自動化がなされた。この第4次産業革命は2015年より「IoT 産業革命」と言われており、全ての生産設備や製品及び工場がインターネットにより繋がり、「考える工場」を実現させるというものである。又米国でのムーブメントはインダストリアルインターネットと言われサービスに重点を置いている点が異なる。

日本の製造業はグローバルな環境においては経営危機にさらされるのである。

インダストリー4.0とは第4次産業革命と言われるくらい大きなムーブメントである。日本の製造業が海外へ流出してしまい、今度は製造業のドイツ・米国の黒船軍団に日本の製造現場が危機にさらされるのである。世界に通用していたトヨタでさえ出遅れ感は否めない。

筆者が加わった10年前のビジネスモデルに東大阪の金物部品の会社があるが、県を跨った工場を複数持ち、インターネット VPN により工場間情報の連携を行っていたがIOT までとは行かず、情報共有に留まっていた。ここに経済政策として今で言うインダストリー4.0の考え方を入れれば、今は日本主導のインダストリー4.0が始まっていたかもしれない。

※インダストリー4.0とは、

- ・ドイツで始まった「第4の産業革命」
- ・工業のデジタル化、IOT 化、人工知能化
- ・製造業を根本的に変革
- ・製造コストの大幅削減
- ・「インダストリー4.0 (Industrie 4.0)」巨大プロジェクト
- ・ドイツ連邦政府、産業界、学界は総力を挙げて結集

といった特徴がある。

今迄は中小企業の社長も悪く言われてもらえば技術一辺倒でいられたが、技術のみで国内及び海外で製造業が通用する時代ではなくなったことを認識しなくてはならない。

技術一辺倒では通用しない、組織としての人がいない、金としての財務もくわしく見れないの、ヒト・モノ・カネ・情報のないないづくしでは今後の社会環境の中では生き残れない。

図6「地域の中心産業の変化」をみてもあきらかなように 製造業が近年国内では数が激減しており、これも上記の第4次産業革命に対応できない要因である。

## 5. 中小企業は如何に生き残っていくか

そもそも、中小企業経営者には経営学を理解している人が少ないと思われる。従来の経営学もいわば古典経営学ではあるが、自動車の運転を経営の遂行に例えるならば、運転免許証のようなもので、ある程度のルールは知っておく必要がある。最低限は必ずしてはならない要点である。企業を成長させる青信号が灯れば、アクセルを踏むし、黄信号が灯れば、アクセルをゆるめ赤信号にそなえる。また赤信号が灯れば、停止して左右の環境を確かめて、次の青信号にそなえるのである。

今迄は、経営学をわかっていなくても、前出の KDD により何となく経営ができてきたのであるが、社会情勢が変わり、今自社がどういう状況か（内部環境分析）、回りがどういった環境か（外部環境分析）、まずは調査・環境分析（Research）だが、中小企業はそもそも日々の経営に手をとられて調査分析など出来る状況ではない。

戦国時代の経営学を現在に例えて、織田信長はいかにして天下統一を目指したか？やはり光秀、秀吉のような優秀な参謀を持っていたからできたのではあるまいか？

また昭和の名経営者でも参謀を持って成功した企業がある。

ホンダの本田宗一郎と藤沢武夫（会社のハンコを藤沢武夫に預け経営も全て任せていた。本田は社印も実印も見ることがなく、技術部門に集中し後に「藤沢がいなかったら会社はとっくのとうに潰れていた」と述べており、藤沢も「本田がいなければここまで会社は大きくならなかった」と述べている。互いに「西落合」（本田の自宅のある地）、「六本木」（藤沢の自宅のある地）とざっくばらんに呼び合っていた。また両者は「会社は個人の持ち物ではない」という考えをもっており身内を入社させなかった。宗一郎は社名に個人の姓を付したことも後悔もしていた<sup>(3)</sup>。

また、SONY の井深大と盛田昭夫などのように（専務（技術担当）に井深、常務（営業担当）に盛田という体制をとった。）技術に長けた経営者と、経営・金融面で支えた参謀によって昭和の時代に町工場から発展し大企業になったのである<sup>(4)</sup>。

今後中小企業が生き残るには、技術商品を支える技術的経営、マネジメントを支える経営の両輪があって、初めて会社経営（マネジメント）に余裕が出てくると考えられる。

経営学の基本である 人、物、金、情報のまずはマーケティングの R-STP-MM（Reserch、Segmentation、Targeting、Positioning、MarketingMix）などの経営手法を使って、会社の設計図を描いていくべきである。今迄は、経営学の基本は従来4つ（人、物、金、情報）であったが、現代社会においてはあと2つ、時間（スピード）と知識（知恵）が加わる。それほど現代社会は経営にエネルギーが必要なのである。

経営を上記では自動車運転に例えたけれども、運転免許証も3年ないしは5年で更新講習があるように、経営者の更新講習的なもの及び経営参謀制度が今後の中小企業経営者には必要ではないかと考える。

もちろん顧問税理士のように数字を見ておられる顧問もあるが、それより一歩進んで、経営顧問制度を設けるべきであろうと思う。経営者はやはり

---

(3) WIKIPEDIA [http://ja.wikipedia.org/wiki/ 本田宗一郎](http://ja.wikipedia.org/wiki/本田宗一郎)

(4) WIKIPEDIA [http://ja.wikipedia.org/wiki/ ソニー](http://ja.wikipedia.org/wiki/ソニー)

日々の資金繰りや受注に頭が一杯で経営全般を俯瞰することができないことが問題だと思われる。それに加え、自社をよく把握できている経営者も少ない。例えば、自社の商品を1分でプレゼンテーションしてみてもと言われてもすばらしいと納得のいく説明をできる人が少ないのである。

これからの中小企業は、地域活性とも同じであるが、経営資源・地域資源があり、どうやって知ってもらうかのマーケティングも必要である。

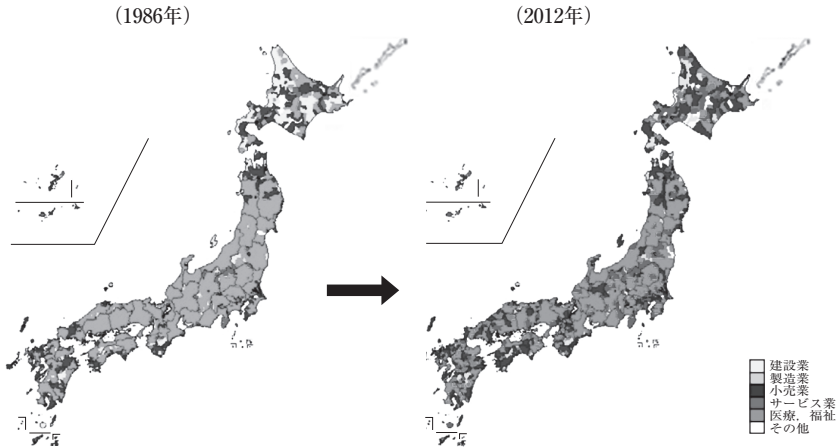
昨今話題になっている外国人観光客による「爆買い」についても、何故外国人観光客たちが、日本に観光に来て、尋常でない買い物をするのか？を冷静に見つめて、結論を出し、その中身をつきつめて行くべきである。中小企業の経営者と言えども、回りの環境がどうなっているのか、自社の事業にどう影響するのかを、その中身を突き詰めていくべきである。

前出のレスマーケット・オーバーサプライの物については、追いかけてもレッドオーシャンになるだけであり、今後企業はゴーイングコンサーン（企業継続）する為には、業態転換も含め、商品転換、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）をしっかりと見極めるべきで、従来のKDDだけでは生き残れないのである。

地域の中小企業でも生き残っているところは多々あるが、地域の中小企業において、地の名士、老舗、旦那衆と言われる、企業があり、なかなか引退できないばかりか、地の雇用の一部も賄っているので、会社経営を辞めることもできない。地域の雇用に密着している面も多い反面、地域内ではレスマーケットしている現状である。

ではいかに地域企業が生きうるべきであろうか、地域外を求めるに他ならない。地域外とはインターネットによる販売（商品ではインターネットによる販売は可能であるが）、サービスではどうであろうか？、サービスは残念ながらインターネットで販売できる商品としてのサービスは少ない。であるならば、如何にして地域の中小企業はサービスを地域外に提供できるか、ここでインバウンドである、地域外から呼び込むのである。地域内で失われた消費すなわちレスマーケットは地域外からのマーケットから呼び込むのであ

【図6】 従業者数で見た地域の中心産業の変化



出所：中小企業庁ホームページ

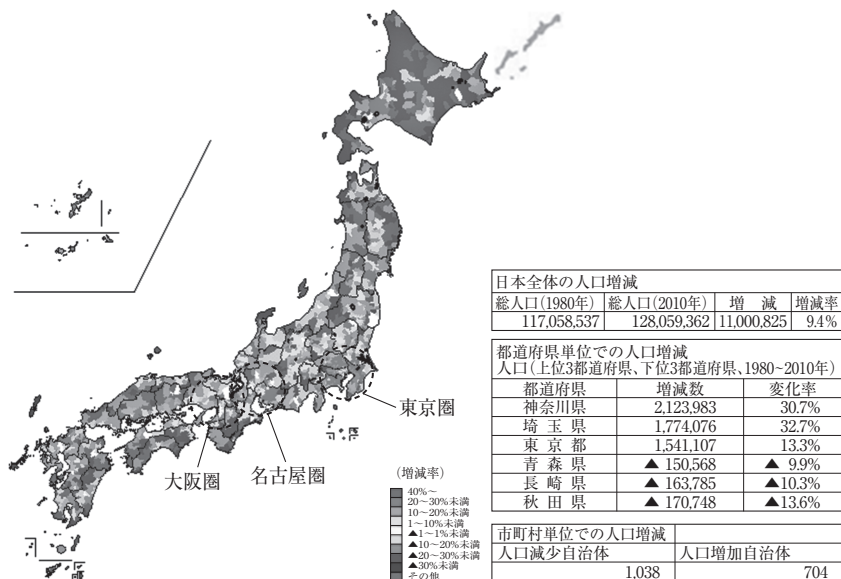
る。もちろん国内においては他地域、他市、他県もあるが、近年注目されているのが、海外からのインバウンド消費である。インバウンドというといかにも貿易的に言うなれば、輸入のようなイメージを持つが、インバウンドは輸出である。海外からわざわざ、日本国内に物・商品・サービスを買ってくるのである。海外から日本に買い付け、それはすなわち輸出である。海外のMoneyが日本へ流入するのである。

「中心産業の変化」(図6)を約30年のスパンで見えてみると1986年は製造業中心であったが、2012年を見ると製造業の割合が減り、サービス業が増加傾向にある。これはすなわち地域の製造業が失われていることに他ならない。

図6にあるように、中小企業の中心企業が製造業から、サービス業へ構成を変えつつある。もはや製造業は中小企業でさえ、主力業種ではなくなったのである。

では、前出にあるように、サービス業がレスマーケットオーバーサプライの社会で残っていく為には、何をすべきか？すなわち、インバウンド(国内・海外を含めて)しかないのである。

【図7】市町村別に見た我が国の人口変化



出所：中小企業庁ホームページ

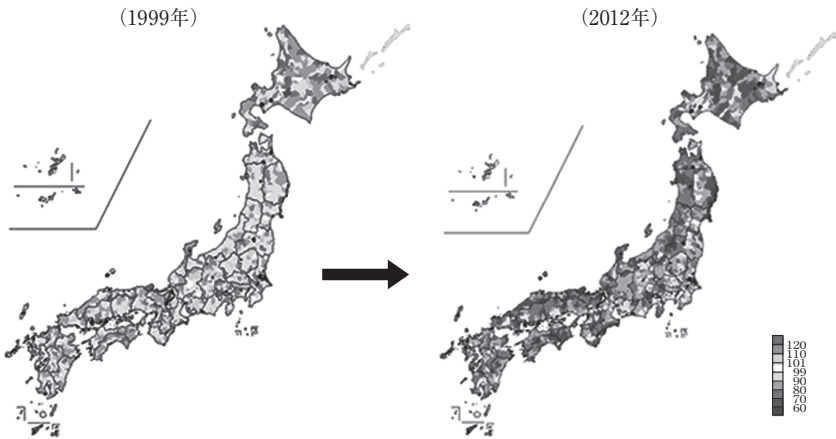
図7によると明らかに3大都市圏においては人口が増加しているのにもかかわらず、地域においては人口が減少している。人口が減少すれば中小企業も失われ衰退していく。

図8にあるように、あきらかに地域においては中小企業数が減っている。都市圏の中小企業数は横ばい又は増加傾向であり、年間10万者に及ぶ企業数の減少はそのほとんどが、中小企業であり、地域の中小企業が失われていると見ることができる。

地域産業はどのように変遷しているか  
 筆者が直面した例では、土木産業から農業産業への転換などがみられる、今の日本において、日本列島改造論からは既に40年以上が経過し、国土交通省の一般会計予算においても2010年5兆6000億円から、2015年5兆8000億円と横ばいになっており、土木産業はもはや成長しない産業といえるかもしれな



【図8】市町村別に見た事業所数の変化



い、それこそレスマーケット・オーバーサプライの構造なのである。

その他、製造業においては、Web によるマーケット獲得に進出しているものが多い。

Web においてもそれだけでマーケットが獲得できるかといえそうでもないが、言えば、あなたの隣人があなたの店で買い物してますかと問われれば、「ノー」と答える人も多かろう。結局地域のマーケットから失われたマーケットは当然、地域外のマーケットから取り戻すしかないのである。

しかし、日本全体で見ればどうか？と言われれば、当然レスマーケットなのであるから、全ての地域産業を救うことができないというのが結論になる。

小泉議員も言っていたが、地域創世においても全ての地域を救うことはできないと。

地域の失われたマーケットは Web で取り戻すということである。

哲学者ニーチェの言葉に 「脱皮できないヘビは滅びる」とあるが、ヘビの皮のように、絶えず古い考えや古い体質・古いやり方を捨てて新しい思考を取入れ、常に不断なく新しい考えを取り入れていかないと、やがて死んで滅びてしまう。

また、ダーウィンの進化論「種の起源」にて強いものだけが生き残ったのではない、変化に対応したものだけが生き残ったのだとあると言われてます（実際にはダーウィンの種の起源の中には登場しない言葉であるが）

格言はいいとして、どちらにせよ現代社会での中小企業の生き残りの為には、変化に対応しないといけないとのことである。

## 6. 今後30年の中小企業のゆくえ

一般に企業30年説と言われているが、そもそも日経ビジネスが1983年に誌面で使ったのが最初といわれている。

「会社の寿命は30年」——<sup>(5)</sup>

日経ビジネスは時代を表す数々のキーワードを生み出してきたが、その中でも最もよく知られているのは、この衝撃的なフレーズだろう。今や定説となった感さえあるこの仮説が同誌に初めて登場したのは、1983年9月19日号に掲載された「企業は永遠か」と題する特集記事であった。

この特集において同誌は、日本経営史を研究する中村青志・東京経済大学経営学部准教授の協力を得て、「日本のトップ企業100社」の100年間の変遷を調べた。

総資産額の多い上位100社を、1896年（明治29年）から1982年（昭和57年）まではほぼ10年おきに抽出。ランクインした会社の移り変わりを分析して、「会社の寿命——1企業が繁栄を謳歌できる期間——は、平均でわずか30年」という結論を導き出したのである。

この特集をベースにした単行本『会社の寿命－“盛者必衰の理”』（日本経済新聞社、文庫版は新潮社が発行）がベストセラーとなり、会社の寿命30年説は一般に広く知られるようになった。会社の平均寿命は本当に30年か？、100社の上位に名を連ねる企業の業種が、繊維から造船、鉄鋼、電機、自動

---

(5) 日経ビジネスオンライン「三品和広の日本企業改造論」2010年6月8日

車というような順番で10年ごとに大きく様変わりしており、示唆に富んだ分析に感心しながら読み進めたことを今でも覚えている。しかし、会社の平均寿命が30年という結論については賛同しかねる。なぜなら、現実には100年以上にわたって繁栄を謳歌し続けている企業が少なくないからだ。

米国には、デュポンのように200年余りもフロントランナーの地位を維持している会社もある。

ただし「会社の寿命」を「事業の寿命」に置き換えると、話は違ってくる。三品和広著『戦略不全の因果』（東洋経済新報社）を書くために、上場企業1013社を調査した結果からすると、事業の平均寿命については30年という数字がかなり当てはまるのだ。

にもかかわらず、30年はおろか100年も200年も繁栄している企業がある。必然的に導かれる結論は、長寿企業は主力事業を巧みに入れ替えて存続を図っているということだ。

ピークを過ぎて衰退し始めた事業から新たな成長事業へと乗り換え、常に勢いのある事業を主軸に据える。これが、永続する企業の条件なのである。

企業が息絶えるのは、決して寿命が尽きたからではない。新たな勢いのある事業にシフトできなかったことが原因だ。それはとりもなおさず、経営の失敗であり、企業が天寿を全うしたわけではない。実際、米国には主力事業をうまく交代して、長期にわたり繁栄し続けている企業が多い。例えばゼネラル・エレクトリック（GE）。同社の創業時の主力事業は、今ではお目にかかることのなくなった裸電球の製造・販売だった。

その後、家電製品、金融、医療機器というように、時代の移り変わりとともに事業の“主役”を代えて、トップ企業であり続けてきた。

日本のGDPは2010年4085（10億PPPドル）、2030年で2972（10億PPPドル）の予測があり、人口は2010年128057（千人）2030年97076（千人）の予測がある<sup>6)</sup>。

これを見てもあきらかに日本がレスマーケットであると言える。企業数も

もちろん減少であろうが、人口も減少の上、高齢化するので購買力は格段に低下する。

その中で生き残るためには、レスマーケット、オーバーサプライに見合った経営スタイルを取るべきである。しかしながら、生き残ったとしても、30年は企業30年説のサイクルで言うワンクールであり、今の新規開業なされた会社の大部分が今後30年以内に消滅しているであろうということは十分考えうる、今後30年間新規開業して、事業承継・企業承継をうまくしていかななくてはならない。

筆者が現在研究している企業は先端の業種と言われている「携帯電話事業」関連であるが、ただ、今でも技術革新が早く、また急速に飽和市場となりつつあり、急速なマーケットレス化、オーバーサプライ化となり、中小企業者は業態転換を余儀なくされ、それに対応する変化として環境エネルギー事業へ業態転換している。この業界の見通しも2年先が見えない。30年先は全く見えないというのが正直なところですが、今後も短いスパンで業態転換をしていかないと30年は存続できないであろう。

## 7. おわりに

レスマーケット・オーバーサプライ環境下における地域中小企業の経営を考察してきたが、結論として

- 地域中小企業は変化すべきである
- 地域中小企業は社会の変化に対応べくスピードをつけるべきである
- 地域中小企業は持てる知識をフル活用して知恵に変えイノベーションすべきである
- 地域のレスマーケットは地域外からマーケットを呼びこむべきである
- そのためには地域資源をよく知り、全面に押し出すべきである

- 地域資源がなければ産業立地を考えて作るべきである
- 地域中小企業は地域を跨った地域連携をすべきである
- 地域中小企業は国家施策の「地域創世」とマッチングすべきである

「地域活性」(地域経営)をより研究し、今後共「人口減少化における地域経営」を研究課題として、地域経済・地域経営の発展を促進する要素・手法を確立し、地域の存続・発展の可能性を考察して地域経営が今後存続していくべき手法(新たなマーケティング手法、インバウンド手法)を研究し掘り下げ、また地域がそれぞれ連携する地域連携手法(地域単独ではない地域経営)や「地域創世」とのマッチング手法を推し進めて考察していきたい。またもう一段掘り下げた地域中小企業マーケティング論も今後の研究としたい。